

ANALISIS STRATEGI BERSAING NANNY'S PAVILLION

Nastia Purawinata Edie Sukandi

Magister Administrasi Bisnis, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung
nastyawinata@gmail.com

ABSTRAK

Nanny's Pavillion adalah sebuah restoran berlokasi di Kota Bandung yang berkonsep kenyamanan dalam rumah yang ditujukan untuk membuat seluruh pengunjung merasa tenang dan disuguhkan dengan suasana yang baik. Dalam perjalanannya Nanny's Pavillion dihadapkan dengan kompetisi yang terus berkembang karena bermunculan pesaing-pesaing baru yang memiliki segmentasi pasar yang sama dengan Nanny's Pavillion yaitu segmen keluarga baik turis lokal maupun turis asing. Penelitian ini ditujukan untuk menganalisis strategi diferensiasi yang saat ini dilakukan oleh Nanny's Pavillion apakah masih relevan digunakan dan jika tidak strategi-strategi apa yang bisa dilakukan untuk terus mempertahankan keunggulan bersaingnya. Analisis strategi yang dilakukan adalah dengan menggunakan matriks IFE,EFE, IE dan juga analisis SWOT yang kemudian dimaksudkan untuk membantu formulasi strategi baru.

Kata kunci: Strategi, SWOT, IFE, EFE, IE

ABSTRACT

Nanny's Pavillion is a restaurant located in the city of Bandung with a concept of comfort in the home that is intended to make all visitors feel calm and served with a pleasant atmosphere. In its journey, Nanny's Pavillion is faced with growing competition because new competitors have emerged with the same market segmentation as Nanny's Pavillion, the family segment, both local and foreign tourists. This research aims to analyze the differentiation strategy currently carried out by Nanny's Pavillion, whether it is still relevant to use and what strategies can be done to continue to maintain its competitive advantage. The strategy analysis carried out is to use the EFAS matrix, IFAS, IE, and also the SWOT analysis, which is then intend to help formulate a new strategy.

Keywords: Strategy, SWOT, IFE, EFE, IE

PENDAHULUAN

Dewasa ini jumlah restoran di Kota Bandung semakin meningkat. Hal ini tidak terlepas dari semakin banyaknya pusat perbelanjaan yang tersebar di Kota Bandung. Banyaknya pengunjung atau konsumen yang ingin merasakan sebuah citarasa baru dalam dunia kuliner, menuntut restoran yang satu dan lainnya untuk memberikan sesuatu yang spesial dan memiliki ciri khas tersendiri untuk memenuhi selera konsumen. Restoran harus mampu mengerti apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan konsumen. Masuknya pendatang baru yaitu dengan makin bermunculannya restoran ataupun *café – café* yang unik dengan ciri khas nya masing – masing, menuntut restoran untuk terus berinovasi dan kemudian mempertahankan kualitas yang sudah ada untuk mempertahankan pelanggan dan menarik pelanggan – pelanggan baru. Nanny's Pavillon adalah sebuah bisnis jasa makanan dan minuman yang berbentuk restoran dan berdiri pada tahun 2009. Nanny's Pavillon berada dalam industri persaingan restoran – restoran di kota Bandung. Sebagai salah satu

restoran yang sudah cukup lama ada di Kota Bandung, Nanny's menambah panjang daftar rumah makan yang populer sebagai destinasi wisata di Kota Bandung. Dengan semakin maraknya industri kuliner di Kota Bandung, menjadi sebuah tantangan sekaligus peluang untuk ikut bersaing dengan restoran-restoran lain. Nanny's Pavillon adalah sebuah restoran yang berkonsep gabungan antara Amerika dan Prancis yang menawarkan konsep *all in one* mulai dari rumah makan, tempat rekreasi untuk anak dan orang dewasa, dan menyediakan pula tempat rapat perkantoran. Dengan konsep yang lengkap dan ditunjang dengan lokasi yang strategis yaitu terletak di Jl.R.E. Martadinata No.112, dimana sudah sejak lama menjadi destinasi wisata turis lokal maupun internasional yang berkunjung ke Kota Bandung, Nanny's Pavillon akan memperoleh kesempatan pasar yang luas.

Rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ilmiah ini adalah sebagai berikut:

1. Apa saja unsur yang menjadi pembentuk keunggulan bersaing pada Nanny's Pavillon?
2. Apa strategi yang saat ini sedang dilakukan oleh Nanny's Pavillon dalam menghadapi

persaingan rumah makan dengan konsep keluarga?

3. Apa saja langkah yang harus dilakukan Nanny's Pavillion di masa yang akan datang?

Berdasarkan rumusan masalah diatas penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pembentuk keunggulan bersaing yang dimiliki oleh Nanny's Pavillion, kemungkinan bersaing dalam jangka pendek maupun dalam jangka Panjang.

KAJIAN TEORI

"A strategy is a fundamental pattern of present and planed objectives, resources, deployments, and interactions of an organization with markets, competitors, and other environment factors" (Boyd & Orville, 1990). Sumber daya menjadi penting dalam strategi, karena dapat menentukan kebijakan yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing dibandingkan dengan pesaing dalam industri yang sama. Strategi itu sendiri memiliki kegunaan yang bermacam-macam dan konsekuensi yang akan diterima perusahaan pun bermacam-macam. Perusahaan harus mampu untuk melakukan pertimbangan dan mempelajari seluruh elemen yang terkait dengan perusahaan baik dari luar maupun dari dalam perusahaan itu sendiri (David F. R., 2011).

Strategi bersaing sendiri adalah buah dari hubungan antara perusahaan dengan elemen dan lingkungan di sekitarnya. Kekuatan ekonomi, sosial, dan industri sangat berpengaruh terhadap kelanjutan dan kemampuan perusahaan untuk bersaing dalam mempertahankan posisinya. Strategi bersaing dimaksudkan untuk memperkuat atau membangun posisi perusahaan dan menghadirkan keberlanjutan bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan dalam industri (Porter, 1985).

Manajemen strategi apat didefinisikan sebagai sebuah seni dan ilmu dari formulasi, implementasi, dan evaluasi lintas keputusan fungsional yang memungkinkan dan bagaimana organisasi dalam mencapai tujuannya (Robbins & Coulter, 2012). Manajemen strategi juga dapat dimaksudkan sebagai landasan perusahaan dalam mengambil keputusan-keputusan strategis dalam rangka menjaga daya saing perusahaan.

Manajemen strategi memiliki tiga tahap didalam penerapannya yang terdiri dari (David F. R., 2011):

1. Formulasi Strategi
2. Implementasi Strategi
3. Evaluasi Strategi

Ketiga tahap ini menjelaskan mengenai perumusan sebuah strategi atau pemilihan strategi apa yang sebaiknya dipilih dan juga menjelaskan bagaimana proses penerapan dari strategi yang telah dipilih tersebut. Kemudian terakhir, ditinjau dan dilihat apakah strategi tersebut berhasil atau tidaknya bagi perusahaan.

Didalam proses formulasi strategi terdapat pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman dari luar bagi organisasi, menentukan apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan, menetapkan objektif jangka panjang, mengeneralisasikan alternatif strategi, dan memilih strategi khusus untuk bersaing.

Implementasi strategi sering disebut sebagai *"action stage"* didalam manajemen strategi, karena dalam tahapan ini banyak keputusan penting yang bersifat jangka panjang diambil oleh perusahaan. Hal-hal yang ada didalamnya menyangkut memutuskan jenis bisnis apa yang baru masuk, hal-hal apa saja yang diabaikan didalam bisnis, bagaimana mengalokasikan sumber daya, memperluas operasi atau diversifikasi, keputusan untuk memasuki pasaran internasional, dan keputusan antara merger atau *joint venture*.

Evaluasi Strategi adalah tahapan terakhir dalam manajemen strategi. Didalam tahapan ini para manager atau para pemimpin perusahaan ingin segera mengetahui apakah strategi yang telah dijalankannya berjalan dengan sesuai atau tidak. Tiga hal yang sangat fundamental dalam kegiatan evaluasi strategi adalah:

1. Meninjau kembali faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar pemilihan strategi sebelumnya
2. Mengukur kinerja
3. Mengambil langkah perbaikan

Keseluruhan kegiatan ketiga strategi tersebut yakni formulasi, implementasi, dan evaluasi terjadi pada tingkat hierarki dalam organisasi besar yang terdiri dari: unit bisnis perusahaan, divisi atau strategis, dan fungsional. mengungkapkan bahwa strategi dapat dibagi

menjadi tiga (yaitu: strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi, dan strategi fokus) dan perusahaan dapat menempatkan perusahaan dalam strategi yang sesuai. (David F. R., 2013)

Perusahaan juga harus melakukan tinjauan dan analisis tentang lingkungan yang terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan jauh dan lingkungan industri (David F. R., 2013). Analisis kedua lingkungan ini untuk menentukan peluang atau ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan. Konsep strategi bersaing memiliki lima kekuatan bersaing (David F. R., 2011) yaitu: Ancaman masuk pendatang baru, ancaman pesaing dalam industri yang sama, ancaman dari produk substitusi, kekuatan pemasok, dan kekuatan pembeli. Sedangkan lingkungan terjauh yang akan dihadapi oleh perusahaan adalah politik, sosial, dan teknologi.

Langkah berikutnya yang dilakukan perusahaan setelah melakukan seluruh rangkaian diatas adalah dengan melakukan analisis SWOT. Pearce dan Robinson (2013) mengungkapkan SWOT adalah singkatan dari *Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats*. Analisis SWOT ini digunakan untuk memudahkan perusahaan dan para pengambil keputusan untuk menentukan strategi dan langkah-langkah yang akan mereka ambil.

METODOLOGI

Penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif juga termasuk didalamnya adalah tentang bagaimana dapat menginterpretasikan sebuah masalah, mendeskripsikan dan menjabarkan data yang sudah didapatkan, sehingga semua hal diatas dapat diarahkan menjadi sebuah kesimpulan (Cooper, 2008).

Tahapan yang dilakukan dalam proses pengumpulan data dilakukan dengan cara : wawancara yang dengan pemilik dan manajer Nanny's Pavillion, studi dokumen kinerja perusahaan selama rentang waktu penelitian, dan observasi (Cooper, 2008).

Adapun alat penelitian yang digunakan:

1. Metode Deskriptif
Pengumpulan data baik dari segi bahan baku, keuangan perusahaan, rantai bahan baku yang digunakan oleh perusahaan
2. Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan IFE (*Internal Factor Evaluation*).

Matriks EFE digunakan dalam penelitian ini sebagai instrumen untuk menilai pengambilan keputusan, mengevaluasi lingkungan eksternal. Adapun Matriks IFE digunakan sebagai alat evaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan (David F. R., 2011).

3. Analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats*)

Analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berhubungan langsung dengan perusahaan dan digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan dimasa yang akan datang (Rangkuti, 2013).

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

Saat ini Nanny's Pavillon menggunakan strategi diferensiasi sebagai strategi untuk menghadapi persaingan di dalam industri restoran di Kota Bandung khususnya, dapat terlihat dari segi dekorasi ruangan, tata busana para pegawai, dan juga menu makanan dan minuman yang ditawarkan kepada pelanggan semuanya dibuat berbeda dengan restoran yang ada di Kota Bandung pada umumnya dan terdapat ruangan yang menyerupai ruangan rumah dan juga taman yang hijau. Nanny's Pavillon mengedepankan konsep restoran yang berbeda dengan restoran yang lain, dengan konsep gabungan Amerika dan Prancis yang dibuat seperti suasana dalam rumah yang membuat para pengunjung dapat merasa nyaman dan puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Nanny's Pavillon.

Strategi diferensiasi yang digunakan oleh Nanny's Pavillon dapat dikatakan cukup berhasil membuat Nanny's Pavillon dapat bersaing dengan baik dibandingkan dengan para kompetitor yang ada. Strategi diferensiasi saat ini yang diaplikasikan oleh Nanny's Pavillon dapat dikatakan berhasil dan dapat dibuktikan dengan perkiraan pendapatan Nanny's Pavillon dalam tabel berikut.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Hari	Penjualan / Hari	Total Penjualan / Bulan
Senin – Jumat Sabtu – Minggu	Rp. 1.500.000,00 – Rp. 2.000.000,00 >Rp.5.000.000,00	Rp.30.000.000,00 Rp.40.000.000
Total		Rp. 70.000.000,00

Sumber: Wawancara dengan pihak pengelola Nanny's Pavillon pada tanggal 10 Juli 2016

Analisis lingkungan jauh dimaksudkan untuk meneliti faktor – faktor yang bersumber dari luar perusahaan dan tidak berhubungan langsung dengan situasi operasional restoran, tetapi memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan saat ini. Berikut ini faktor-faktor dalam analisis lingkungan jauh (Pearce & Robinson, 2013) :

1. Faktor Ekonomi

Lingkungan perekonomian adalah arah dan ciri perekonomian dimana suatu perusahaan bersaing atau baru akan mulai bersaing. Faktor perkembangan dan perubahan ekonomi merupakan sebuah faktor penting yang harus selalu diperhatikan dalam menjalankan dan mengembangkan usaha.

2. Faktor Sosial

Faktor sosial terkadang menjadi salah satu faktor yang sering diabaikan oleh perusahaan. Pada kenyataannya faktor ini bersifat dinamis dan terus berubah pada masa ini. Perubahan sikap sosial masyarakat akan berpengaruh pada pola konsumsi dan keputusan pembelian konsumen, dimana bisa menjadikan konsumen lebih selektif dalam memilih, sehingga faktor sosial ini juga perlu diperhatikan sebagai bagian dari usaha untuk memenuhi kebutuhan dan memuaskan konsumen. Beberapa hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah antara lain:

- Gaya Hidup

Banyaknya masyarakat yang bekerja hingga malam hari, meningkatkan jumlah pemesanan makanan ke restaurant ataupun café (Juniman, 2017). Hal ini membawa peluang besar bagi Nanny's Pavillon untuk meningkatkan penjualannya. Di samping itu, Nanny's Pavillon perlu memperhatikan produk ataupun layanannya yang dapat memenuhi kebutuhan gaya hidup masyarakat saat ini (Juniman, 2017).

- Tingkat Pendidikan

Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang akan membuat tuntutan terhadap peningkatan kualitas hidup juga semakin tinggi, termasuk juga makanan sebagai kebutuhan utama manusia dimana tingkat kesadaran masyarakat terhadap kebersihan dan kualitas makanan menjadi lebih baik.

3. Faktor Politik

Kebijakan dan peraturan pemerintah yang berpengaruh pada lingkungan bisnis karena kewirausahaan membutuhkan konteks institusi yang mengatur alokasi dan cara berbisnis (Bowen & Clercq, 2008). Faktor politik merupakan salah satu faktor yang berhubungan langsung dengan aktivitas perusahaan dan merupakan sebuah resiko yang harus dihadapi oleh perusahaan manapun. Perubahan politik yang terjadi harus dapat diantisipasi dengan baik oleh perusahaan karena perubahan ini dapat menjadi sebuah peluang ataupun menjadi ancaman bagi perusahaan. Faktor politik di Indonesia khususnya di Kota Bandung memiliki tingkat volatilitas yang cukup signifikan dan sering kali berubah dengan cepat.

4. Faktor Teknologi

Faktor teknologi membawa peluang bagi industri kuliner di nusantara salah satunya adalah dengan memanfaatkan software dan media social (Wulan, 2016; Fahlevi, 2016). Software seperti POS (*Point of sales*) membantu Nanny's Pavilion mengintegrasikan data penjualannya, juga memudahkan pihak manajemen dalam mengecek informasi penjualan sehingga pengambilan keputusan dapat berjalan lebih baik. Di samping itu, Nanny's Pavillon memanfaatkan media social instagram sebagai sarana untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan melalui promosi maupun informasi terbaru mengenai produknya.

5. Faktor Hukum

Faktor hukum cukup signifikan mempengaruhi aktivitas perusahaan terutama dalam kasus ini sebuah restoran sangat tergantung dengan peraturan dan hukum yang ada. Aktivitas perusahaan mulai dari produksi maupun proses administrasi bersinggungan langsung dengan ketentuan hukum yang berlaku. Dalam faktor ini juga biasanya terdapat *safety standard* sebuah perusahaan yang harus dipatuhi oleh perusahaan yang ada. Standar keamanan perusahaan. Perusahaan harus sedemikian rupa membuat strategi perusahaan yang tidak bertentangan dengan peraturan yang ada untuk dapat mengantisipasi hal-hal seperti ini dalam kaitannya dengan perencanaan pengeluaran dan pengembangan restoran.

6. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan adalah suatu faktor yang berhubungan langsung dengan perusahaan yang dalam kasus ini adalah restoran dan faktor lingkungan sangat mempengaruhi Nanny's Pavillon. Faktor ini mengharuskan Nanny's Pavillon untuk memperhatikan faktor lingkungan lebih teliti lagi.

- **Persaingan Antar Perusahaan**
Persaingan restoran yang memiliki segi pangsa pasar yang sama dengan Nanny's Pavillon di Kota Bandung saat ini mencapai 396 (Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung, 2016) dan mengharuskan Nanny's Pavillon untuk terus berinovasi dan mengembangkan produk yang ada dan kemudian terus mempertahankan keunggulan bersaingnya dibandingkan dengan perusahaan lain yang berada dalam industri yang sama.
- **Ancaman Pendatang Baru**
Segmen pasar yang dilayani oleh Nanny's Pavillon adalah kelas menengah keatas dengan pendapatan diatas Rp. 4.500.000/bulan demikian profil segmentasi pasar yang dikemukakan oleh Manajer Umum Nanny's Pavillon. Maka skala ekonomis disini disebut sebagai hambatan bagi pendatang baru yang mengincar pangsa pasar yang sama dengan Nanny's Pavillon. Untuk dapat masuk dan melakukan penetrasi, pendatang baru harus mengeluarkan biaya yang cukup besar sebagai biaya untuk melakukan penelitian aktivitas perusahaan. Tetapi tidak menutup kemungkinan bahwa tetap saja akan ada pesaing baru yang muncul dan mengancam Nanny's Pavillon. Diferensiasi produk pun menjadi sebuah faktor persaingan utama dalam industri restoran karena semua menawarkan produk yang sama. Kondisi ini mempengaruhi bagaimana seharusnya Nanny's Pavillon untuk lebih aktif dalam beradaptasi dan mengimplemtasikan cara pemasaran dan varian produk yang mereka tawarkan untuk dapat terus bersaing.
- **Daya Tawar Pembeli**
Daya beli konsumen akan berpengaruh langsung terhadap kelangsungan Nanny's Pavillon. Nanny's Pavillon harus dapat memenuhi tuntutan dan kebutuhan konsumen yang datang agar konsumen puas

dengan apa yang di tawarkan oleh Nanny's Pavillon dan bersedia untuk datang kembali. Dalam tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan konsumen, Nanny's Pavillon harus dapat menjaga kualitas produk dan pelayanan sesuai dengan harga yang dikeluarkan oleh konsumen.

- **Produk Substitusi**
Nanny's Pavillon harus terus dapat mengantisipasi pergerakan perusahaan substitusi dan juga memperhatikan pesaing agar tidak mengancam perusahaan dan tidak menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Harga yang ditawarkan oleh perusahaan juga tidak boleh diatas harga pesaing terlalu jauh, tapi masih menawarkan hal sama dengan para pesaing.
- **Daya Tawar Pemasok**
Pemasok memegang peran penting dalam kekuatan dan posisi bersaing perusahaan. Perusahaan tidak dapat hanya mengandalkan satu pemasok. Masalah ini pernah terjadi ketika salah satu pemasok tidak dapat memenuhi kebutuhan pasokan bahan baku Nanny's Pavillon pada saat pada saat musim liburan libur sekolah.

Menilai posisi bersaing dapat meningkatkan kesempatan perusahaan untuk merancang strategi yang mengoptimalkan peluang yang muncul dari lingkungan sekitar perusahaan. Pesaing yang dianggap paling dekat dengan Nanny's Pavillon adalah 90 Gourmet karena posisi keduanya sangat berdekatan. Untuk menilai posisi bersaing Nanny's Pavillon dapat diketahui dengan melihat tabel dibawah ini:

Peluang Perusahaan (*Opportunity*)

- **Pengembang Pasar**
Pengembangan pasar harus dilakukan oleh Nanny's Pavillon karena untuk tetap dapat bersaing dalam industri ini Nanny's Pavillon tidak dapat terus mengandalkan pasar yang sempit dan hanya menargetkan kelompok umur diatas 26 tahun. Nanny's Pavillon harus melebarkan jangkauannya kepada segmentasi pasar yang lebih luas, agar tidak tergantung pada segmentasi keluarga dan wisatawan lokal maupun internasional.
- **Pengembang dan Perbaikan Produk**
Pengembangan produk dan perbaikan produk ini harus segera dilakukan oleh Nanny's

Pavillon seperti halnya mengeluarkan produk dengan harga yang lebih terjangkau bagi pasar kelompok umur dibawah 26 tahun dan berprofesi sebagai mahasiswa seperti yang diungkapkan oleh pihak Nanny's Pavillon bahwa mayoritas konsumen yang ada saat ini adalah kelompok umur diatas 26 tahun dan merupakan sebuah keluarga yang terdiri dari ayah,ibu, dan anak. Hal ini dilakukan untuk terus dapat bersaing dengan para pesaing yang ada, dan untuk menjaga agar pelanggan tetap merasa puas dengan apa yang ditawarkan oleh Nanny's Pavillon. Pengembangan dan perbaikan produk ini juga dapat digunakan sebagai pembeda dengan produk yang ditawarkan pesaing.

- Menjalin kerjasama dengan pihak – pihak lain
Nanny's Pavillon sudah melakukan strategi dengan berkerjasama dengan pihak – pihak lain di luar industri restoran seperti halnya untuk membantu saluran marketing dalam hal ini perusahaan radio seperti Prambors Bandung dan Oz Radio. Hal ini dapat digunakan sebagai sebuah strategi untuk mendapatkan pangsa pasar baru karena Prambors dan Oz memiliki rentang umur pendengar yang sangat bervariasi (AC Nielsen, 2016)
- Pemilihan Distributor
Nanny's Pavillon harus memiliki kerjasama dengan beberapa distributor untuk mencegah terjadinya keterlambatan atau terhambatnya tersedianya bahan baku yang dapat mengganggu kinerja perusahaan yang sangat bergantung pada ketersediaan bahan baku.

Ancaman Perusahaan (*Threat*)

- Distribusi Bahan Baku Terhambat
Hal ini dapat disebabkan keterlambatan yang disebabkan oleh pihak distributor dan bukan merupakan kesalahan Nanny's Pavillon namun dapat berdampak sangat besar bagi Nanny's Pavillon. Hal ini harus dapat diantisipasi oleh pihak Nanny's Pavillon dengan tidak hanya bergantung pada satu distributor untuk memenuhi kebutuhan produksi seperti yang diungkapkan oleh manajer Nanny's Pavillon (Hasil wawancara,2016)
- Kemunculan Pesaing Baru
Saat ini banyak bermunculan pesaing baru di sektor restoran di Kota Bandung (Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung,

2016) Hal ini dikarenakan Kota Bandung sebagai salah satu destinasi wisata kuliner yang sangat besar sehingga usaha ini mulai menjamur. Nanny's Pavillon harus mengantisipasi hal ini dengan terus berkembang dan memperbaiki produk yang sudah ada dan mempertahankan konsep yang ada agar terus berbeda dengan pesaing yang lain. Kualitas yang ditawarkan harus terus dijaga dan tetap berkualitas agar pengunjung tidak berpindah pada pesaing yang lain.

- Kebijakan Pemerintah
Kebijakan pemerintah mengenai tarif – tarif tenaga kerja, tarif dasar listrik, dan bahan bakar minyak menjadi salah satu faktor penentu dalam tumbuh kembang Nanny's Pavillon dalam kaitannya dengan pengembangan pegawai dan efisiensi biaya operasional. Tarif ini berhubungan langsung dengan biaya operasional perusahaan sehingga Nanny's Pavillon harus mempertimbangkan hal ini agar tidak menjadi beban yang memberatkan pihak Nanny's Pavillon.
- Kenaikan Harga Bahan Pokok
Kenaikan harga tersebut akan turut menaikkan biaya bahan baku yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Namun kenaikan ini harus dapat diantisipasi oleh Nanny's Pavillon karena tidak dapat tiba-tiba menaikkan harga dan harus sesuai dengan daya beli konsumen.

Kekuatan Perusahaan (*Strength*)

Analisis kekuatan perusahaan penting didalami untuk menjadi bahan pertimbangan pengembangan strategi dan juga bagaimana menjaga agar kekuatan bersaing tersebut tidak dapat direplikasi oleh pesaing. Perusahaan berusaha mengidentifikasi beberapa hal yang menjadi kekuatannya yang dapat digunakan sebagai alat untuk menentukan strategi yang tepat. Hal-hal yang menjadi kekuatan bagi Nanny's Pavillon terletak pada beberapa hal (diungkapkan oleh Manager Nanny's Pavillon) diantaranya adalah pada:

- Lokasi
Nanny's Pavillon memiliki tempat yang strategis dan mudah dijangkau karena berada di pusat Kota Bandung, dan berada di pinggir jalan utama. Hal ini memudahkan pengunjung untuk dapat singgah ke Nanny's Pavillon terutama pengunjung yang berasal dari luar kota.

- Konsep yang Berbeda dengan Restoran Lain
Nanny's Pavillon mengangkat konsep yang unik dibandingkan dengan pesaing yang berada dalam industri yang sama. Sebuah konsep yang memadukan rumah makan yang didominasi nuansa eropa dan dihiasi dengan desain yang membuat para pengunjung merasa seperti sedang berada dirumah. Konsep ini diharapkan bisa menjadi sebuah pembeda dibandingkan para pesaing yang ada dan melekat dalam pikiran para pengunjung dan terus kembali datang ke Nanny's Pavillon.
- Harga Jual
Harga jual yang masih dalam jangkauan kelas menengah atas yang merupakan target pasar Nanny's Pavillon. Harga yang diterapkan oleh pihak Nanny's Pavillon juga masih dalam jangkauan daya beli sebagian besar masyarakat Kota Bandung (Badan Pusat Statistik Kota Bandung, 2016)
- Produk Makanan
Memiliki cita rasa makanan yang baik dan membuat konsumen merasa puas dan kemudian menjadi pelanggan yang loyal terhadap Nanny's Pavillon. Pilihan makanan yang tersedia di Nanny's Pavillon juga berbagai macam, tidak hanya makanan dari luar negeri namun juga terdapat pilihan makanan lokal yang sesuai dengan selera masyarakat Indonesia.
- Kerja Sama dengan Pihak Lain
Nanny's Pavillon juga sudah menjalin kerja sama dengan perusahaan – perusahaan lain di luar industri restoran di Kota Bandung. Diharapkan perusahaan yang sudah menjalin kerjasama dengan Nanny's Pavillon melakukan kegiatan diluar kegiatan perusahaannya di Nanny's Pavillon. Sebagai contohnya adalah kegiatan *gathering* perusahaan yang biasanya dilakukan setiap 6 bulan sekali. Contoh lain juga kerjasama yang dilakukan Nanny's Pavillon dengan perusahaan dengan sistem barter promosi.
- Loyalitas Pengunjung
Loyalitas pelanggan adalah salah satu yang ingin dicapai setiap restoran atau café. Hal ini tentunya sangat beralasan karena apabila pelanggan sudah loyal, maka mereka akan melakukan pembelian kembali dan berulang sehingga hal ini sangat menguntungkan untuk perusahaan.

Bagi Nanny's Pavillon loyalitas pengunjung bukan lagi sebuah tujuan utama, tetapi sudah menjadi kekuatan bagi perusahaan. Hal ini didukung oleh fakta bahwa beberapa pelanggan tetap datang ke Nanny's Pavillon dan melakukan kunjungan lebih dari 1 kali dalam seminggu. Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh penulis dengan pihak Nanny's Pavillon bahwa sekitar 60% dari pengunjung yang datang merupakan golongan pelanggan tetap. Berikut merupakan data dari pelanggan tetap yang berkunjung ke Nanny's Pavillon.

Tabel 3. Pengunjung ke Nanny's Pavillon

Bulan	Jumlah Pengunjung	Jumlah Pelanggan Tetap (60% dari jumlah pengunjung)
Maret	7071	4242
April	6076	3645
Mei	7147	4288
Juni	6325	3795
Juli	9005	5403
Agustus	6296	3777

Sumber: Wawancara dengan pihak pengelola Nanny's Pavillon 10 Juli 2016

Kelemahan Nanny's Pavillon (*Weakness*)

Kelemahan Nanny's Pavillon berdasarkan wawancara dan penelitian langsung adalah sebagai berikut:

- Lahan Parkir
Lahan parkir yang terbatas terkadang berdampak cukup besar terhadap Nanny's Pavillon. Keterbatasan lahan parkir ini karena parkiran yang terbagi dengan pengunjung restoran Karnivor. Keterbatasan lahan parkir ini dianggap dapat berdampak pada keengganan pengunjung yang datang. Keterbatasan lahan parkir ini sering terjadi di akhir pekan, dimana akhir pekan adalah kesempatan terbaik bagi Nanny's Pavillon untuk mendapatkan pelanggan sebanyak mungkin
- Tekstur Makanan yang Tidak Konsisten
Tekstur makanan yang ada terkadang tidak konsisten dan kerap kali dikeluhkan oleh para pengunjung. Hal ini dikarenakan *chef* kurang konsisten seperti yang diungkapkan dalam kuisioner kepuasan pengunjung seperti tekstur yang sering berubah dan citarasa yang juga beberapa waktu sering berubah dalam pembuatan makanan yang akan disajikan.

- Variasi Pilihan Makanan yang Terlalu Lama Tidak Diperbaharui
Variasi makanan yang ditawarkan oleh Nanny's Pavillon belum berubah sejak awal restoran ini berdiri. Hal ini dianggap dapat menimbulkan kejenuhan bagi pengunjung setia Nanny's Pavillon. Faktor ini dapat membuat pelanggan memilih restoran lain dibandingkan Nanny's Pavillon.
- Kerusakan pada Mesin Order
Mesin pemesanan kerap kali mengalami masalah yang mengakibatkan keterlambatan pemesanan. Hal ini berdampak pada tidak puasny pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh Nanny's Pavillon.

Pembuatan Strategi

Setelah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan, maka tahap selanjutnya adalah merumuskan strategi alternatif yang layak digunakan sesuai dengan tujuan perusahaan. Pembuatan strategi dilakukan dengan menggunakan matriks sebagai alat analisis yang dibagi menjadi dua tahap, yaitu pengumpulan data dan tahap analisis.

Pengumpulan Data (*Input Stage*)

Tahap ini merupakan tahap pengumpulan informasi dasar dengan alat analisis berupa *Internal Factor Evaluation Matrix* (matriks IFE) dan *External Factor Evaluation Matrix* untuk menilai kemampuan perusahaan dalam merespon peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan. Pada tahapan ini dilakukan diskusi dengan pihak pengelola Nanny's Pavillon untuk menentukan bobot yang digunakan pada setiap indikator dalam matriks yang digunakan untuk melakukan evaluasi.

- *Internal Factor Evaluation Matrix* (IFE)

Sebelum melakukan pembobotan dan penentuan rating digunakan skala likert. Tabel hasil perhitungan faktor kunci internal Nanny's Pavillon dapat dilihat pada tabel berikut.

Internal Factor Evaluation Matrix (matriks IFE) dikembangkan atas dasar analisis lingkungan internal yang menghasilkan beberapa faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan pada perusahaan. *Internal Factor Evaluation Matrix* (matriks IFE) dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4. Hasil Perhitungan Faktor Kunci Internal Nanny's Pavillon (n=1)

NO.	Faktor Kunci Internal	Nilai				TOTAL
		SB (x4)	AR (x3)	R (x2)	DR (x1)	
Strenghts (Kekuatan)						
1.	Lokasi strategis dan berada di pusat kota	1				4
2.	Konsep restoran yang unik mengedepankan konsep perpaduan Amerika dan Prancis	1				4
3.	Harga Jual yang ditawarkan		1			3
4.	Rasa Makanan yang baik	1				4
5.	Networking yang cukup luas	1				4
6.	Loyalitas Pengunjung	1				4
Kelemahan (Weakness)						
7.	Lahan Parkir Sempit			1		2
8.	Tekstur makanan tidak konsisten			1		2
9.	Kerusakan mesin order				1	1
Total Nilai						25

Sumber: Wawancara dengan pihak pengelola Nanny's Pavillon pada tanggal 10 Juli 2016

Tabel 5. *Internal Factor Evaluation (IFE Matrix)* / Kemampuan Internal

No.	Faktor – Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Nilai (Bobot x Nilai)
Kekuatan (Strenghts)				
1.	Lokasi Strategis dan berada di pusat kota	0,12	4	0,48
2.	Konsep restoran yang unik yang mengedepankan konsep perpaduan Amerika dan Prancis	0,11	4	0,44
3.	Harga Jual	0,12	3	0,36
4.	Rasa makanan yang baik	0,13	4	0,52
5.	Networking luas	0,11	4	0,44
6.	Ruang VIP	0,12	4	0,48
Kelemahan (Weakness)				
7.	Lahan parkir sempit	0,05	2	0,10
8.	Tekstur makanan tidak konsisten	0,08	3	0,24
9.	Kerusakan mesin order	0,07	1	0,07

TOTAL NILAI	1,00		3,13
--------------------	-------------	--	-------------

Sumber: Wawancara dengan pihak pengelola Nanny's Pavillon

Keterangan:

Total bobot : 1,00

Rating : skala 1 sampai dengan 4

Total Nilai : <2,5: posisi internal perusahaan lemah
 =2,5: posisi internal perusahaan berada di level rata – rata
 >2,5: posisi internal perusahaan kuat

Nilai: SB: Sangat Baik, AR: Atas Rata-Rata, R: Rata-Rata, DR: Dibawah Rata-Rata

Total skor *Internal Factor Evaluation Matrix* (matriks IFE) sebesar 3,13 menunjukkan bahwa posisi internal perusahaan kuat atau berada di atas rata – rata. Posisi internal yang kuat ini berarti Nanny's Pavillon dapat memanfaatkan kekuatan dan mengantisipasi kelemahannya dengan sangat baik. Meskipun dengan kekuatan internal yang kuat Nanny's Pavillon harus mewaspadai kelemahan-kelemahan perusahaan agar tidak menggoyahkan posisi yang telah diraih hingga saat ini.

• *External Factor Evaluation Matrix* (Matriks EFE)

Sebelum melakukan pembobotan dan penentuan rating, peneliti menggunakan skala likert. Tabel hasil perhitungan faktor kunci eksternal Nanny's Pavillon dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 6. Hasil Perhitungan Faktor Kunci Eksternal Nanny's Pavillon (n=1)

NO.	FAKTOR KUNCI EKSTERNAL	NILAI				TOTAL
		SB (X4)	AR (X3)	R (X2)	DR (X1)	
Peluang (Opportunity)						
1.	Pengembangan pasar		1			3
2.	Pengembangan dan perbaikan produk	1				4
3.	Kerjasama dengan pihak lain diluar industri restoran		1			3
4.	Pemilihan distributor		1			3
Ancaman(Threads)						
1.	Distribusi bahan baku terhambat	4				4

2.	Munculnya pesaing baru		1			3
3.	Kebijakan Pemerintah		1			3
4.	Kenaikan harga bahan baku	1				4
TOTAL NILAI						26

Sumber: Wawancara dengan pihak pengelola Nanny's Pavillon dilakukan pada 10 Juli 2016

External Factor Evaluation Matrix (matrik EFE) dikembangkan atas hasil analisis lingkungan eksternal yang menghasilkan beberapa faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi Nanny's Pavillon. Matriks *EFE* dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 7. *External Factor Evaluation Matrix (EFE Matrix)*

No.	Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Nilai (Bobot x Nilai)
Opportunity (Peluang)				
1.	Pengembangan Pasar	0,13	3	0,36
2.	Pengembangan dan perbaikan produk	0,14	4	0,52
3.	Kerjasama dengan pihak lain diluar industri restoran	0,12	3	0,30
4.	Pemilihan pemasok	0,13	3	0,30
Threat (Ancaman)				
1.	Distribusi bahan baku terhambat	0,11	4	0,44
2.	Munculnya pesaing baru	0,10	3	0,3
3.	Kebijakan Pemerintah	0,10	3	0,3
4.	Kenaikan harga bahan baku	0,12	4	0,48
TOTAL NILAI		1.00		3.00

Sumber: Wawancara dengan pihak pengelola Nanny's Pavillon pada tanggal 10 Juli 2016

Keterangan:

Total bobot : 1,00

Rating : skala 1 sampai dengan 4

Total Nilai : <2,5: posisi internal perusahaan lemah
 =2,5: posisi internal perusahaan berada di level rata – rata
 >2,5: posisi internal perusahaan kuat

Total skor *External Factor Evaluation Matrix (EFE Matrix)* Nanny's Pavillon sebesar 3,00 menunjukkan bahwa daya tarik pada industri restoran saat ini berada di posisi yang baik dengan keseluruhan kekuatan bersaing yang dimiliki

dalam upaya untuk memanfaatkan peluang yang ada dan kemudian mengantisipasi ancaman yang akan dialami oleh perusahaan. Nanny's Pavillon harus melakukan respon cepat dan kemudian menyusun rencana tindakan untuk menghadapi ancaman atau bahkan lebih baik lagi jika Nanny's Pavillon mencegah ancaman tersebut.

Tahap Analisis (*Matching Stage*)

Dalam tahap ini, strategi alternatif didapatkan melalui pengembangan antara faktor internal dan faktor eksternal perusahaan dengan menggunakan *Internal-External matrix* (matriks IE) (David F. R., 2013). *Internal-External matrix* (matriks IE) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8. *Internal-External Matrix* (Matriks IE)

Growth I Konsentrasi melalui integrasi vertikal	Growth II Konsentrasi melalui integrasi horizontal	Retrenchment III Turnaround
Growth VI <i>Stability</i> Hati-hati	Growth V Konsentrasi melalui integrasi horizontal <i>Stability</i> Tidak ada perubahan strategi	Retrenchment IV Captive company / divestment
Growth VII Diversifikasi Konsentrik	Growth VIII Diversifikasi Konglomerat	Retrenchment IX Bangkrut / likuidasi

Keterangan:

- Total skor *Internal Factor Evaluation Matrix* (matriks IFE) sebesar 3,6
- Total skor *External Factor Evaluation* (matriks EFE) sebesar 3,00

Berdasarkan *Internal-External matrix* (matriks IE) posisi Nanny's Pavillon berarti terletak pada sel I. Pada posisi ini, strategi alternatif yang dapat digunakan untuk pertumbuhan perusahaan dimasa yang akan datang adalah *growth strategy*.

Pemilihan Strategi Alternatif

Berdasarkan posisi yang didapatkan dari tabel sebelumnya maka strategi alternatif yang dapat diterapkan untuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan adalah pengembangan produk (*product development*) (David F. R., 2011). Pengembangan produk ini dapat dilakukan dengan menasar segmentasi pasar yang berbeda dari sebelumnya yang sudah ditentukan oleh Nanny's Pavilion. Mahasiswa bisa menjadi alternatif pilihan bagi perusahaan karena tidak

hanya tergantung pada musim-musim tertentu. Namun tentu ada beberapa implikasi yang harus diterima oleh perusahaan. Antara lain adalah penyesuaian harga yang harus dilakukan agar sesuai dengan kemampuan ekonomi para mahasiswa.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka penulis menyimpulkan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Unsur pembentuk keunggulan bersaing yang dimiliki oleh Nanny's Pavillon adalah sebagai berikut
 - a. Konsep restoran, makanan, dan cara pelayanan yang berbeda dengan restoran yang sudah ada sebelumnya di Kota Bandung.
 - b. Nanny's Pavillon menggunakan teknologi yang cukup baik untuk menunjang aktivitas bisnisnya, dalam hal ini penggunaan sistem kasir yang terintegrasi secara keseluruhan mulai dari penjualan hingga penyesuaian bahan baku.
 - c. Lokasi yang mudah dijangkau oleh para wisatawan lokal maupun dari luar Kota Bandung dan dapat dikatakan memiliki lokasi yang cukup strategis karena merupakan salah satu destinasi wisata populer.
 - d. Nanny's Pavillon juga mengutamakan agar para pengunjung merasakan pengalaman seperti dalam rumah yang nyaman dan bersahabat mulai dari segi apa yang didengarkan oleh pengunjung, apa yang dilihat oleh pengunjung, dan juga apa yang pengunjung rasakan dari segi makanan.
2. Strategi yang saat ini dilakukan oleh Nanny's Pavillon untuk menghadapi persaingan di industri restoran keluarga adalah dengan mengandalkan strategi diferensiasi pensuasanaan, menu makanan, latar tempat.
3. Beberapa alternatif yang harus dilakukan adalah dengan melakukan; Pengembangan pasar yang menasar kelompok umur baru dan juga para mahasiswa untuk memperluas jangkauan pasar Nanny's Pavilion dan Perubahan pada menu untuk terus dapat menyesuaikan dengan permintaan pasar, karena dalam industri ini semua sangat berlangsung cepat dan terus berubah,

perusahaan harus terus dapat beradaptasi dengan hal ini.

DAFTAR PUSTAKA

- AC Nielsen. (2016, November 11). Retrieved from Nielsen Press Release: <https://www.nielsen.com/id/en/press-releases/2016/radio-masih-memiliki-tempat-di-hati-pendengarnya/>
- Badan Pusat Statistik Kota Bandung. (2016). *Produk Domestik Bruto Kota Bandung*. Bandung: BPS Kota Bandung.
- Bowen, H., & Clercq, D. d. (2008). Institutional Context and the Allocation of Entrepreneurial Effort. *Journa of International Business Studies* 39(4), 768.
- Boyd, H. W., & Orville, C. W. (1990). *Marketing Management: A Strategic Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin Inc.
- Cooper, S. (2008). *Business Research Methods*. Singapore: McGraw Hill.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases, 13th Edition*. Englad: Pearson Education.
- David, F. R. (2013). *Strategic Management: Concept and Cases, Thirteenth Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung. (2016, July). Retrieved from Badan Pusat Statistik Kota Bandung: <https://bandungkota.bps.go.id/statictable/2017/08/29/121/-jumlah-restoran-rumah-makan-di-kota-bandung-2016.html>
- Fahlevi, S. I. (2016, Agustus 11). *Memaksimalkan Penggunaan Software Akuntansi pada Bisnis Kuliner*. Retrieved from Jurnal : <https://www.jurnal.id/id/blog/memaksimalkan-penggunaan-software-akuntansi-pada-bisnis-kuliner/?locale=id>
- Juniman, P. T. (2017, Januari 18). *Gaya Hidup Masyarakat Menjadikan Bisnis Kuliner Menjanjikan*. Retrieved from CNN Indonesia : <https://www.cnnindonesia.com/gaya-hidup/20170118121405-262-187137/gaya-hidup-masyarakat-menjadikan-bisnis-kuliner-menjanjikan>
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control, 13th edition*. New York: McGraw Hill.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1st Edition*. New York: The Free Press.
- Rangkuti, F. (2013). *Marketing Strategy & Competitive Positioning*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Eleventh Edition: Management*. London: Pearson Education.
- Wulan, R. (2016, April 22). *Lestarikan Wisata Kuliner Nusantara Lewat Teknologi*. Retrieved from Dream: <https://travel.dream.co.id/news/lestarikan-wisata-kuliner-nusantara-lewat-teknologi-1604221.html>